

PENGARUH PEMODERASIAN KESAMAAN NILAI DALAM HUBUNGAN ANTARA DUKUNGAN SUPERVISOR DAN ORGANISASIONAL PERSEPSIAN DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL AFEKTIF

D. Wahyu Ariani¹

Abstract

In this study, hypothesis were tested that the quality of relationship model of perceived supervisory support, perceived organizational support, and affective organizational commitment depends on similarity of values between organization's values and individual's values. Four hundred employees from twenty five service industry completed measures of perceived supervisory support, perceived organizational support, perceived similarity values, and affective organizational commitment. Data analyzed using correlation and structural equation modeling showed positive association of all variables and supported for the hypothesis.

Keywords: *perceived supervisory support, perceived organizational support, perceived similarity values, affective organizational commitment*

PENDAHULUAN

Komitmen karyawan terhadap organisasi terutama didasarkan pada persepsi karyawan atas dukungan organisasi kepadanya. Organisasi merasakan dukungan tersebut dalam promosi, pemberian penghargaan, tanggapan organisasi, kecukupan informasi, dan berbagai bentuk dukungan lainnya (Rhoades & Eisenberger, 2002). Teori Dukungan Organisasional menyatakan bahwa untuk menentukan kesiapan organisasi terhadap peningkatan penghargaan atas usaha atau kerja karyawan dan untuk memenuhi kebutuhan sosio-emosional, karyawan akan mengembangkan keyakinannya mengenai bagaimana organisasi menilai kontribusi karyawan dan memperhatikan perilaku karyawan (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986). Dukungan Persepsian (*Perceived Support*) di tempat kerja mempunyai implikasi penting bagi berbagai aspek dalam perilaku organisasional seperti komitmen organisasional.

Dukungan organisasional persepsian berhubungan dengan suatu kondisi di mana karyawan merasa bahwa organisasi yang mempekerjakan mereka ingin memberikan kompensasi secara adil terhadap usaha atau kinerja, membantunya memenuhi kebutuhan, memberi pekerjaan menarik dan dapat memotivasi, dan memberikan kepadanya kondisi kerja yang memenuhi (Eisenberger *et al.*, 1986). Selain itu, karyawan juga seringkali mengembangkan impresinya terhadap pimpinan sehingga mereka juga mendapatkan dukungan dari pimpinannya, atau yang sering disebut sebagai Dukungan Supervisor Persepsian. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002), dukungan supervisor persepsian merupakan satu bentuk dukungan organisasional persepsian. Berdasarkan Teori Dukungan Organisasional, hubungan positif antara dukungan supervisor persepsian dan dukungan organisasional persepsian selalu diinterpretasikan bahwa dukungan supervisor persepsian memengaruhi dukungan organisasional persepsian (Eisenberger, Stinglhambert,

¹ Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, email: dwariani@gmail.com

Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001; Shanock & Eisenberger, 2006; Yoon & Thye, 2000). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan supervisor persepsian dapat berpengaruh secara signifikan pada perasaan karyawan terhadap pekerjaan dan komitmennya terhadap organisasi. Dukungan supervisor persepsian juga dapat memengaruhi komitmen organisasional (Ogilvie, 1986, Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Rhoades *et al.*, 2001; Eisenberger *et al.*, 1986). Karyawan menginterpretasikan dukungan yang diberikan pimpinan sebagai paparan komitmen pimpinan pada karyawan yang dapat mendorong komitmen karyawan pada organisasi.

Selanjutnya, kesamaan nilai dapat didefinisikan dengan kesesuaian antara nilai-nilai organisasi (budaya) dan nilai-nilai individu. Kesamaan nilai adalah bentuk kesesuaian antara organisasi dan individu karena nilai-nilai yang diyakini dapat membentuk standar tindakan, sikap, dan menjustifikasi tindakan dan perilaku orang lain (Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004). Beberapa penelitian menyatakan bahwa kesamaan nilai berhubungan dengan sikap kerja seperti komitmen organisasional (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991).

Dukungan persepsian meliputi Dukungan Organisasional Persepsian (*Perceived Organizational Support*) dan Dukungan Supervisor Persepsian (*Perceived Supervisor Support*). Konstruk dukungan organisasional persepsian tidak hanya menyoroti pentingnya komitmen karyawan terhadap organisasi tetapi juga menekankan pendapat karyawan mengenai komitmen organisasi terhadapnya, atau merupakan hubungan timbal balik (*reciprocal relationship*) (Khurram, 2009).

Sementara itu, komitmen organisasional merupakan kesukaan atau ketertarikan (*attachment*) karyawan terhadap organisasi tempat karyawan itu bekerja (Laschinger, Finegan, & Shamian, 2001). Menurut Kreitner dan Kinicki (2004), komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah keberpihakan individu pada organisasi dan tujuan organisasi. Herscovitch dan Meyer (2002) mendefinisikan komitmen organisasional secara umum sebagai kekuatan atau cara pikir (*mind set*) yang mengikat individu ke dalam serangkaian kegiatan yang relevan dengan satu atau beberapa target. Dalam penelitian ini, komitmen organisasional didefinisikan sebagai komitmen untuk mencapai kinerja. Menurut Bateman dan Strasser, organisasi yang anggotanya mempunyai komitmen organisasional akan menunjukkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi, serta ketidakhadiran dan kelambanan yang rendah (Cohen, 1992).

Berdasarkan Teori Identitas Sosial, individu dikenal di dalam organisasi ketika pimpinan menilai kontribusi karyawan terhadap berfungsi atau beroperasinya organisasi. Identitas yang dimaksud adalah perasaan kesamaan karyawan dan organisasi. Capaian afektif tersebut dinilai dengan komitmen organisasional (Eisenberger *et al.*, 1990). Pengenalan pekerjaan dan status dalam organisasi membantu karyawan memenuhi kebutuhan sosioemosionalnya yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan afiliasinya (Shore & Wayne, 1993). Hal inilah yang dapat membangun identitas sosial karyawan yang mendorong mereka merasa memiliki dan bangga terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Hubungan antara dukungan organisasional persepsian dan komitmen organisasional juga dijelaskan dengan Teori Pertukaran Sosial. Melalui Teori Pertukaran Sosial, pengembangan dan pengelolaan hubungan antar personil dalam organisasi didasarkan pada pertukaran sumber daya yang dinilai oleh individu sebagai adanya interaksi satu orang dengan orang lain.

Baik dukungan organisasional persepsian maupun dukungan supervisor persepsian keduanya berhubungan positif dengan komitmen organisasional. Namun demikian, dukungan organisasional persepsian merupakan prediktor yang lebih *powerful* bagi komitmen organisasional daripada dukungan supervisor persepsian (Erickson & Roloff, 2007). Dukungan supervisor persepsian akan bermasalah bila dalam organisasi tidak terdapat dukungan organisasional persepsian. Dengan kata lain, ketika organisasi tidak bertindak dengan cara yang suportif untuk tetap *survive*, dukungan supervisor persepsian bisa menggantikan kurangnya dukungan tersebut. Supervisor bisa mencoba menciptakan loyalitas diantara karyawan dengan mengirimkan tanda-tanda bahwa mereka dinilai dan akan mencoba mendukung mereka.

Teori Dukungan Organisasional menyatakan bahwa dukungan organisasional persepsian menghasilkan perasaan tanggungjawab membantu organisasi mencapai sasarannya, mempunyai komitmen afektif terhadap organisasi, dan mendorong harapan bahwa kinerja supervisor akan dicatat dan dihargai (Rhoades & Eisenberger, 2002). Perasaan bertanggung jawab, komitmen afektif, dan harapan bahwa kinerja mempengaruhi penghargaan yang diterimanya akan memberikan kontribusi pada perilaku karyawan yang menguntungkan organisasi. Tinjauan metaanalisis Rhoades dan Eisenberger (2002) menemukan bahwa dukungan organisasional persepsian berhubungan positif dengan kinerja yang sesuai dengan perannya dan kinerja yang berada di luar perannya, dan berhubungan negatif dengan perilaku menarik diri dari tempat kerjanya seperti absen, perputaran kerja, dan kelambanan.

Melalui Norma Pertukaran Timbal Balik, dukungan organisasional persepsian yang tinggi akan memperkuat komitmen organisasional afektif terhadap organisasi melalui tiga mekanisme khusus. Pertama, dukungan organisasional persepsian akan mendukung tumbuhnya perasaan kewajiban memberikan kontribusi bagi kesejahteraan atau kebaikan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuan. Karyawan akan “membayar kembali” pada organisasi dengan meningkatkan komitmen afektifnya dan meningkatkan usahanya di tempat kerja (Wayne *et al.*, 1997). Kedua, dukungan organisasional persepsian akan meningkatkan komitmen organisasional afektif dengan mengisi kebutuhan sosio-emosional untuk penghargaan diri, berafiliasi, dan dukungan (Erickson & Roloff, 2007). Ketiga, dukungan organisasional persepsian akan menambah pengalaman yang dapat memberikan kontribusi pada kompetensi dan keyakinan karyawan seperti merasa didukung dan dinilai oleh organisasi yang dapat menghasilkan *mood* positif.

Dukungan organisasional persepsian dapat memengaruhi komitmen organisasional (Eisenberger, Fasolo, & Davis La-Mastro, 1990; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002; Aube, Rousseau, & Morin, 2007; Erickson & Roloff, 2007; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003; Tansky & Cohen, 2001; Khurram, 2009). Penelitian mengenai hubungan antara dukungan organisasional persepsian dan komitmen organisasional telah banyak dilakukan, seperti Eisenberger *et al.*, 1990; Settoon, Bennet, Liden, 1996; Shore dan Wayne, 1993; Fu, Bolander, dan Jones, 2009; Khurram, 2009; Kahumuza dan Schlechter, 2008; Aube *et al.*, 2007; Erickson dan Roloff, 2007; Stinglhamber dan Vandenberghe, 2003; Tansky dan Cohen, 2001. Kekuatan hubungan tersebut bervariasi. Pada umumnya, dukungan organisasional persepsian berhubungan positif dengan komitmen organisasional afektif. Hubungan ini dapat dijelaskan dengan Teori Dukungan Organisasional (*Organizational Support Theory*), Teori Kontrak Psikologis (*Psychological Contract Theory*), Teori Identitas Sosial (*Social Identity Theory*) dan Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*). Norma Pertukaran Timbal Balik (*Reciprocity*

Norm) juga menyatakan bahwa dukungan organisasional persepsian yang tinggi dapat memperkuat komitmen organisasional, khususnya komitmen organisasional afektif. Berdasarkan Teori Dukungan Organisasional, Teori Identitas Sosial, Teori Pertukaran Sosial, dan Norma Pertukaran Timbal Balik, dukungan organisasional persepsian berpengaruh pada komitmen organisasional afektif. Menurut keempat teori tersebut, dukungan supervisor persepsian juga berhubungan erat dengan dukungan organisasional persepsian, namun tidak secara langsung mempengaruhi komitmen organisasional afektif. Dengan kata lain, dukungan organisasional memediasi hubungan antara dukungan supervisor persepsian dan komitmen organisasional afektif. Berdasarkan pemaparan teori dan konsep tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun adalah:

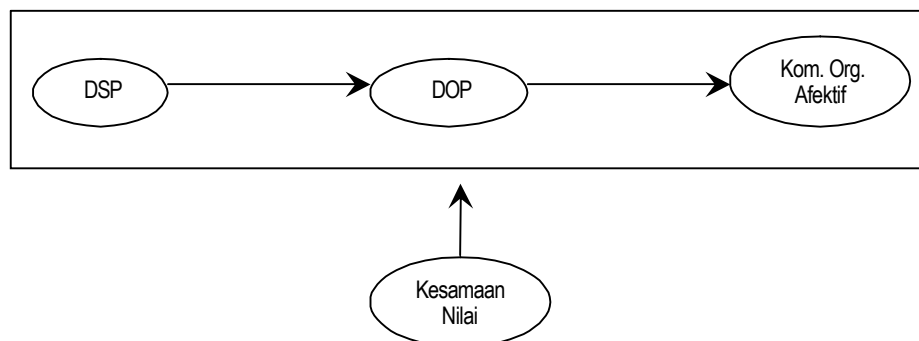
- H1= Dukungan supervisor persepsian berpengaruh langsung pada dukungan organisasional persepsian
 H2 = Kesamaan nilai berpengaruh langsung pada Komitmen Organisasional Afektif
 H3 = Dukungan organisasional persepsian berpengaruh pada Komitmen Organisasional Afektif

Dukungan organisasional persepsian juga membantu fungsi emosi sosial (*socioemotional*) yang penting disamping penciptaan tanggungjawab untuk membantu organisasi. Selain itu, Rhoades dan Eisenberger (2002) juga menyatakan bahwa dukungan organisasional persepsian memediasi hubungan antara praktek sumber daya manusia dengan komitmen organisasional afektif, keinginan untuk meninggalkan organisasi atau pekerjaan, dan perilaku kewargaan organisasional, dan memediasi hubungan dengan tiga variabel pengalaman kerja (yaitu penghargaan organisasional, keadilan prosedural, dan dukungan supervisor). Berdasarkan pendapat Blau, hubungan pertukaran sosial (*social exchange relationship*) didasarkan pada harapan bahwa orang akan saling bertukar informasi (Le, Yang, & Wan, 2010). Pertukaran sosial terjadi ketika orang termotivasi oleh tindakan yang dilakukan secara sukarela dan memberikan manfaat bagi orang lain (Peele, 2007).

Kesamaan nilai antara karyawan dan organisasi akan membuat karyawan merasakan dukungan organisasi yang semakin besar, sehingga komitmen organisasionalnya juga semakin kuat. Semakin rendah kesamaan nilai semakin melemahkan pengaruh dukungan supervisor persepsian, dukungan organisasional persepsian, dan komitmen organisasional afektif. Berdasarkan pemaparan teori dan konsep tersebut, maka hipotesis yang dapat disusun adalah:

- H4 = Kesamaan nilai memoderasi model hubungan antara dukungan supervisor persepsian, dukungan organisasional persepsian, dan komitmen organisasional afektif

Secara keseluruhan model hubungan antarvariabel tersebut dapat digambarkan pada Gambar 1 berikut ini.



Gambar 1

Model Hubungan Dukungan Supervisor dan Organisasional Persepsian dan Komitmen Organisasional Afektif, dengan Kesamaan Nilai Sebagai Moderator

Penelitian ini dilakukan di beberapa perusahaan jasa pendidikan di Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Tengah, Jawa Barat, dan Jawa Timur dengan karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan dan telah bekerja minimal satu tahun sebagai responden. Setelah menentukan lokasi penelitian, peneliti mengirimkan surat ijin ke berbagai perusahaan jasa pendidikan di berbagai kota di keempat propinsi tersebut. Selanjutnya dilakukan pemilihan karyawan yang memenuhi kriteria, yaitu sebagai karyawan tetap (bukan kontrak, honorer, maupun paruh waktu) dan masa kerja lebih dari satu tahun. Peneliti mendapatkan ijin dari 25 perusahaan. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *nonprobability sampling*. Dalam metode ini, elemen-elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas yang sama untuk dipilih sebagai sampel dalam penelitian (Sekaran, 2003; Cooper & Schindler, 2001). Teknik pengambilan sampel nonprobabilistik yang dipilih adalah *purposive sampling*.

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh beberapa peneliti terdahulu yang dialihbahasakan (*translation*) dan dikembalikan ke dalam bahasa aslinya, (*back translation*). Analisis faktor dilakukan untuk menguji validitas konstruk. Item pertanyaan yang digunakan diekstraksi menurut teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kemudian, dengan rotasi varimax dan menggunakan *factor loading* minimal 0,5 sesuai dengan yang disarankan Hair, Black, Anderson, Babin, dan Tatham (2006) dicapai hasil pengujian validitas konstruk yang signifikan secara praktek (*practically significant*). Tabel 1 merangkum banyaknya kuesioner yang valid dan hasil pengujian reliabilitas (*internal consistency*) dengan α .

Tabel 1.
Factor Loading dan Internal Consistency (n = 400)

Item pertanyaan	<i>Dukungan Organisasional Persepsian</i>	<i>Dukungan Supervisor Persepsian</i>	<i>Kesamaan Nilai-Nilai</i>	<i>Komitmen Organisasi Afektif</i>
------------------------	--	--	------------------------------------	---

POS1	0,595			
POS2	0,670			
POS3	0,626			
POS4	0,738			
POS5	0,748			
PSS1		0,702		
PSS2		0,738		
PSS3		0,643		
PSS4		0,532		
PSS5		0,551		
PSS6		0,673		
SIM1			0,764	
SIM2			0,802	
SIM3			0,806	
KOM1				0,595
KOM2				0,723
KOM3				0,513
KOM4				0,590
KOM5				0,691
KOM6				0,541
KOM7				0,734
KOM8				0,576
KOM9				0,656
<i>Cronbach's Alpha:</i>	0,7174	0,7481	0,7475	0,8321

Sumber : data primer diolah

Tabel 2
Korelasi Antar Variabel Penelitian (N=400)

	Rerata	Std. Dev.	1	2	3	4
1 Duk. Org. Perseps.	3,9139	0,45120	1,000			
2 Duk. Supercv.	3,7661	0,43516	0,547*	1,000		
3 Perseps.	3,9497	0,45285	*	0,291*	1,000	
4 Kesamaan Komit. Org. Afektif	3,0272	0,78522	0,229*	*	0,204*	1,000
			*	0,194*	*	
			0,238*	*		
			*			

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$

Sumber : data primer diolah

Peneliti memberikan kuesioner sebanyak 500 lembar, namun hanya kembali sebanyak 400 lembar kuesioner yang lengkap (*response rate* 80%), sehingga penelitian ini menggunakan 400 responden. Tabel 2 menunjukkan rerata dan deviasi standar masing-masing konstruk yang digunakan dalam penelitian ini. Tabel 2 juga memaparkan korelasi antar konstruk yang digunakan dengan korelasi *pearson product moment* karena berdasarkan pada asumsi bahwa semua variabel adalah metrik. Korelasi antar variabel penelitian tersebut positif dan signifikan.

Hasil analisis faktor konfirmatori dengan model persamaan struktural pendekatan satu langkah (*Structural Equation Modelling with one-step approach*) dengan program AMOS menunjukkan hasil model persamaan struktural hubungan dukungan organisasional persepsian, dukungan supervisor persepsian, kesamaan nilai, dan komitmen organisasional afektif. Hasil model persamaan tersebut dipaparkan pada Tabel 3.

Tabel 3
Hasil Model Persamaan Struktural Penelitian

Structural Relationship	Standardized Regression Weights	Standard Error	Critical Ratio
Dukungan Organisasi Perseps. ← Dukungan Supervisor Perseps.	0,730	0,078	7,121*
Komitmen Afektif ← Dukungan Organisasional Perseps.	0,263	0,081	3,686*
Komitmen Afektif ← Kesamaan	0,158	0,035	2,408*
CMIN (Chi-Square)	470,477		
DF	226		
CMIN/DF	2,082		
P	0,000		
GFI	0,903		
AGFI	0,882		
CFI	0,899		
PGFI	0,740		
RMR	0,025		
RMSEA	0,052		

Sumber : data primer diolah

Hasil analisis model persamaan struktural menunjukkan bahwa dukungan supervisor persepsian berpengaruh langsung pada dukungan organisasional persepsian (H1 didukung) secara signifikan. Kesamaan nilai-nilai dalam organisasi berpengaruh secara langsung terhadap komitmen organisasional afektif (H2 didukung) Dukungan organisasional persepsian juga berpengaruh langsung pada komitmen organisasional afektif (H3 didukung). Pengaruh pemoderasian kesamaan nilai pada hubungan antara dukungan organisasional persepsian dan komitmen organisasional. Hasil pengujian dipaparkan pada Tabel 4, Tabel 5, dan Tabel 6.

Tabel 4
Hasil MSEM Kesamaan Nilai – Parameter Terkendala

Structural Relationship	Kesamaan Rendah		Kesamaan Tinggi	
	Stand. Regr.	Critical	Stand. Regr.	Critical

	Weights	Ratio	Weights	Ratio
Dukungan organisasional Persepsian ← Dukungan Supervisor Persepsian	0,736	6,787*	0,692	6,787*
Komitmen Organisasional Afektif ← Dukungan Organisasional Persepsian	0,290	3,953*	0,268	3,953*
Goodness-of-Fit				
Chi Square			604,943	
Degree of Freedom			338	
Probability			0,000	
Chi Square / Degree of Freedom			1,790	
GFI			0,864	
AGFI			0,831	
PGFI			0,695	
RMR			0,033	
RMSEA			0,044	

Sumber : data primer diolah

Tabel 5
Hasil *MSEM* Kesamaan Nilai – Parameter Tak Terkendala

Structural Relationship	Kesamaan Rendah Stand. Regr. Weights	Critic al Ratio	Kesamaan Tinggi Stand. Regr. Weights	Critic al Ratio
Dukungan organisasional Persepsian ← Dukungan Supervisor Persepsian	0,727	4,430*	0,698	5,150*
Komitmen Organisasional Afektif ← Dukungan Organisasional Persepsian	0,396	3,527*	0,115	1,215*
Goodness-of-Fit				
Chi Square			597,319	
Degree of Freedom			336	
Probability			0,000	
Chi Square / Degree of Freedom			1,778	
GFI			0,865	
AGFI			0,832	
PGFI			0,692	
RMR			0,030	
RMSEA			0,044	

Sumber : data primer diolah

Selanjutnya, *goodness-of-fit* untuk parameter terkendala dibandingkan dengan *goodness-of-fit* untuk parameter tak terkendala untuk mendapatkan *Chi square* hitung, sehingga diperoleh probabilitasnya. Tabel 6 memaparkan perbandingan *goodness-of-fit* antara model dasar dan model alternatif untuk kesamaan nilai sebagai pemoderasi.

Tabel 6
Perbandingan *Goodness-of-Fit* Model Dasar dan Model Alternatif

Model Dasar (Parameter Terkendala)	Model Alternatif (Parameter Tak Terkendala)
--	---

Chi Square	604,943	597,319
Degree of Freedom	338	336
Probability	0,000	0,000
Chi Square / Degree of Freedom	1,790	1,778
GFI	0,864	0,865
AGFI	0,831	0,832
PGFI	0,695	0,692
RMR	0,033	0,030
RMSEA	0,044	0,044
Perbedaan Goodness-of-Fit		
Chi Square	$604,943 - 597,319 = 7,624$	
Degree of Freedom	$338 - 336 = 2$	
Probability	$\leq 0,05$	

Sumber : data primer diolah

PEMBAHASAN

Dukungan persepsian dapat memenuhi kebutuhan, persetujuan, dan kebanggaan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi ke dalam identitas diri, sehingga dapat mengembangkan emosional positif atau pencapaian afektif ke dalam organisasi. Dukungan persepsian menciptakan perasaan bertanggung jawab, memperhatikan kesejahteraan organisasi, dan meningkatkan komitmen organisasional afektif dengan pemenuhan kebutuhan sosio emosionalnya (Eisenberger *et al.*, 1986). Dukungan organisasional persepsian dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan karyawan oleh organisasi, sehingga memengaruhi interpretasi karyawan terhadap motif organisasi yang mendesain perlakuan tersebut. Dukungan organisasional persepsian dapat memperkuat harapan pencapaian prestasi karyawan dan pencapaian afektif dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan usaha memenuhi sasaran organisasi.

Dukungan organisasional persepsian didefinisikan sebagai persepsi karyawan mengenai kontribusi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan dirinya (Eisenberger *et al.*, 2001). Berdasarkan pendapat Rhoades dan Eisenberger (2002), terdapat tiga cara utama dimana karyawan mempersepsikan organisasi, yaitu melalui dukungan supervisor, melalui pemberian penghargaan dan kondisi kerja yang menyenangkan, dan melalui kebijakan dan praktek yang adil. Selama ini, dukungan persepsian diyakini memengaruhi perilaku organisasional yang penting dan dapat memengaruhi keberhasilan organisasi. Dukungan organisasional persepsian dapat memperkuat komitmen organisasional afektif melalui proses pertukaran.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional berhubungan dan memengaruhi komitmen organisasional afektif dan kepuasan terhadap prestasi kerja yang telah dicapai. Hubungan positif antara dukungan organisasional persepsian dan komitmen organisasional afektif diprediksi dengan Teori Dukungan Organisasional dan Teori Pertukaran Sosial. Teori Dukungan Organisasional menyatakan bahwa penentuan kesiapan organisasi memberikan penghargaan terhadap peningkatan upaya kerja dan memenuhi kebutuhan sosioemosional. Karyawan mengembangkan keyakinan yang terkait dengan nilai-nilai organisasional, dan kontribusi atau perhatiannya pada kesejahteraan atau kondisi kerja karyawan. Hubungan tersebut telah didukung oleh penelitian Rhoades *et al.* (2001). Sedangkan Teori Pertukaran Sosial menyatakan bahwa antara karyawan dan pimpinan terdapat saling menukarkan berdasarkan norma pertukaran timbal balik. Teori Identitas Sosial

juga menjelaskan hubungan positif dukungan organisasional persepsian dan komitmen organisasional afektif dengan menyatakan bahwa individu dikenal dalam organisasi ketika pimpinan menilai kontribusinya terhadap fungsi organisasi.

Teori Dukungan Organisasional menunjukkan proses psikologis yang mendasari konsekuensi dukungan organisasional persepsian. Pertama, berdasarkan norma pertukaran berbalasan atau timbal balik dukungan organisasional persepsian menghasilkan perasaan bertanggung jawab dengan memberi perhatian pada kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, perhatian, pencapaian, dan tanggapan diartikan oleh dukungan organisasional persepsian sebagai pemenuhan kebutuhan sosio emosional yang membawa karyawan bergabung sebagai anggota organisasi dan memerankan statusnya sebagai anggota organisasi sebagai identitas sosialnya. Ketiga, dukungan organisasional persepsian harus memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengenal dan memberi penghargaan sehingga karyawan dapat meningkatkan kinerjanya. Ketiga proses itulah yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, mood positif individu, komitmen organisasional afektif, kinerja, dan penghargaan, serta menurunkan perputaran kerja.

Dukungan organisasional persepsian juga merupakan persepsi pengikut terhadap dukungan yang diberikan oleh pemimpin. Biasanya dukungan organisasional persepsian dapat juga memediasi hubungan antara suatu konstruk dengan komitmen organisasional. Penelitian yang menggunakan dukungan organisasional persepsian sebagai anteseden maupun mediator bagi komitmen organisasional, antara lain Settoon, Bennett dan Liden (1996); Randall dan Driscoll (1997); Erickson dan Roloff (2007); Stinglhamber dan Vandenberghe, (2003). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa dukungan organisasional persepsian memediasi hubungan antara variabel anteseden dukungan organisasional persepsian (yang dalam penelitian ini adalah dukungan supervisor persepsian) dan konsekuensinya, yaitu komitmen organisasional afektif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan supervisor persepsian berhubungan dan memengaruhi dukungan organisasional persepsian secara signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian Eisenberger *et al.*, (2002); Rhoades & Eisenberger (2002); Stinglhamber dan Vandenberghe (2003); dan Schanock dan Eisenberger (2006). Supervisor pada umumnya bertindak sebagai agen organisasi, memiliki tanggung jawab menyerahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan, maka karyawan memandang orientasi yang menyenangkan atau tidak menyenangkan menunjukkan dukungan organisasi. Berdasarkan Teori Dukungan Organisasional, hubungan positif antara dukungan supervisor persepsian dan dukungan organisasional persepsian selalu diinterpretasikan bahwa dukungan supervisor persepsian mempengaruhi dukungan organisasional persepsian. Kekuatan hubungan tersebut tergantung pada tingkat dimana karyawan mengidentifikasi supervisor dengan organisasi. Supervisor yang dinilai dan diperlakukan dengan baik oleh organisasi akan diidentifikasi dengan karakter dasar organisasi dan mempengaruhi dukungan organisasional persepsian.

Dukungan organisasional persepsian menekankan kebijakan mempromosikan sikap dan jasa pencapaian atau prestasi karyawan, merasa memberikan kontribusi positif bagi pencapaian sasaran organisasi (Aube *et al.*, 2007). Seperti halnya hubungan pertukaran pemimpin dan pengikut, dukungan organisasional persepsian juga selalu terkait dengan konstruk lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasional, maupun keadilan baik prosedural maupun interaktif. Dukungan organisasional persepsian merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi memberikan perhatian pada nilai-nilai atau keberhasilan organisasi (Kaufman, Stamper, dan Teslum, 2001). Dukungan organisasional persepsian akan meningkatkan komitmen afektif dengan merasakan adanya kebutuhan sosioemosional seperti

afiliasi dan dukungan emosional (Eisenberger *et al.*, 1986). Sementara itu, hubungan dukungan organisasional persepsian dan dukungan supervisor persepsian adalah hubungan timbal balik atau hubungan kausal walaupun pada umumnya dukungan supervisor persepsian merupakan indikator kuat dukungan organisasional persepsian (Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008). Oleh karena itu, dukungan supervisor persepsian juga dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

KESIMPULAN

Baik Teori Identitas Sosial, Teori Dukungan Organisasional, Teori Pertukaran Sosial, Teori Kontrak Psikologis, dan Norma Pertukaran Timbal Balik mempunyai sudut pandang dalam menganalisis hubungan dukungan persepsian dengan anteseden dan konsekuensinya. Dukungan persepsian juga merupakan mediator antara dukungan supervisor persepsian dan perilaku organisasional seperti komitmen organisasional afektif. Dukungan persepsian akan mempromosikan penyatuan keanggotaan organisasi dan status peran ke dalam identitas karyawan. Selain itu, kesamaan nilai organisasional dan nilai individual merupakan pemoderasi model hubungan dukungan supervisor, dukungan organisasional, dan komitmen organisasional afektif. Adanya kesamaan nilai tersebut maka model hubungan dukungan supervisor persepsian, dukungan organisasional persepsian, dan komitmen organisasional semakin kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18
- Aselage, J. dan Eisenberger, R. (2000). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24 : 491-509
- Aube, C.; Rousseau, V.; dan Morin, E.M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus Of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (5): 479-495
- Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups : A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558
- Cooper, D.R dan Schindler, P.S. (2001). *Business Research Methods*. 7th edition. Singapore : McGraw – Hill/ Irwin
- Dawley, D.D.; Andrews, M.C.; dan Bucklew, N.S. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most?. *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (3): 235-247
- Eisenberger, R.; Armeli, S.; Rexwinkel, B.; Lynch, P.D.; dan Rhoades, L. (2001). Reciprocity of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 42-51

- Eisenberger, R.; Cummings, J.; Armeli, S.; dan Lynch, P (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5): 812-820
- Eisenberger, R.; Fasolo, P.; dan Davis La-Mastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75 (1): 51-59
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S.; dan Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 500-507
- Eisenberger, R.; Stinglhamber, F; Vandenberghe, C.; Sucharski, I.L.; dan Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 565-571
- Erdogan, B.; Kraimer, M.I.; dan Liden, R.C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57: 305-332
- Erickson, R.A. dan Roloff, M.E. (2007). Reducing Attrition After Downsizing: Analyzing The Effects of Organizational Support, Supervisor Support, and Gender On Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (1): 35-55
- Fu, F.Q.; Bolander, W.; dan Jones, E. (2009). Managing The Drivers Of Organizational Commitment and salesperson Effort: An Application of Meyer and Allen's Three-Component Model. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17 (4): 335-350
- Hair, J.E.; Black, W.C. ; Babin, B.J. ; Anderson, R.E. ; dan Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th edition. New Jersey : Prentice-Hall International Inc.
- Herscovitch, L. dan Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change : Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487
- Kahumuza, J. dan Schlechter, A.F. (2008). Examining The Direct and Some Mediated Relationships Between Perceived Support and Intention To Quit. *Management Dynamics*, 17 (3): 2-19
- Kaufman, J.C.; Stamper, C.L.; dan Teslum, P.E. (2001). Do Supportive Organizations Make For Good Corporate Citizens?. *Journal of Managerial Issues*, 13 (4):436-449
- Khurram, S. (2009). Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences: Proposing and Testing a Model in a Public Sector University of Pakistan. *South Asian Journal of Management*, 16 (1): 7-26

- Kreitner, R. dan Kinicki, A. (2004). *Organizational Behavior*, sixth edition. Singapore : McGraw-Hill & Irwin
- Laschinger, H.K.; Finegan, J.; dan Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26 (3), 7-23. Dari CD-ROM
- Mathieu, J.E. dan Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194
- Meyer, J.P.; Irving, P.G.; dan Allen, N.J. (1998). Examination of The Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 29 – 52
- Naquin, S.S. dan Holton III, E.F. (2002). The Effects of Personality, Affectivity, and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resource Development Quarterly*. 13 (4): 357-376
- Neuman, W.L. (2006). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*. 6th edition. New York : Allyn and Bacon
- O'Reilly, C.A.; Chatman, J.A.; dan Caldwell, D.F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach To Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516
- Ogilvie, J.R. (1986). The Role of Human resource Management Practices In Predicting Organizational Commitment. *Group & Organization Studies*, 11 (4): 335-359
- Randall, D.M. dan Driscoll, M.P. (1997). Affective Versus Calculative Commitment: Human Resource Implications. *The Journal of Social Psychology*, 137 (5): 606-617
- Rhoades, L dan Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4): 698-714
- Rhoades, L.; Eisenberger, R.; dan Armeli, S. (2001). Affective Commitment To Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 825-836
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business : Skill Building Approach*. 4nd edition. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Settoon, R.P.; Bennett, N.; dan Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organization : Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81 (3) : 219-227

- Shanock, L.R. dan Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supportet: Relationships With Subordinates ‘ perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (3): 689-695
- Shore, L.M. dan Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Cmmittment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5): 774-780
- Stinglhamber, F. dan Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targetsa of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24 : 251-270
- Tansky, J.W. dan Cohen, D.J. (2001). The Relationship Between Organizational Supportl, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (3): 285-300
- Wayne, S.J., Shore, L.M, dan Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange : A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1) : 82-111
- Yoon, J. dan Thye, S. (2000). Supervisor Support in The Workplace: Legitimacy and Positive Affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140: 295-316
- Zikmund, W.G.; babin, B.J.; Carr, J.C.; dan Griffin, M. (2010). *Business Research Methods*, 9th edition. Australia: South-Western Cengage Learning.